

Pengaruh Imbalan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

(Studi Pada Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Pemerintah Kota
Malang)

Bambang Warsito*

Abstract: *The Mineral Water Regional Company (PDAM) in Malang is one of the company that was managed by the Government, many sectors have been straightened in order to facing the Regional autonomy. One of these straightens is the human resources sector. That's why the Manager of PDAM must take an interesting in his employee so that they feel satisfied, because the high satisfaction can make the organization more stable, than the purpose of the organization can reach (Dawis, Newstron, 1996, Dharma). The working satisfaction influenced by many factors, repayment is the first factor (Fraza, 1997; Umar, 1999; Mangkunegara, 2000 at Sugiarto, 2000) and the second is working environmental (Siagian, 1995). Now, the Manager of PDAM need to know how is the reaction of the workers to the repayment and the working environmental at PDAM in order to determine the follow up efforts. The result of the hypothesis testing study shows: a) there is a significant influence between materiil repayment variable and non materiil repayment is a simultant manner to the working satisfaction, with the 67% contribution; b) materiil repayment variable (X_1) has a significant influence to the working satisfaction (Y) with the 46,6% contribution. Non materiil repayment (X_2) has significant influence to the working satisfaction of the workers (Y) with the 31,8% contribution; c) There is a significant influence between lighting variable, ventilation system and the quiet environment in a simultant manner to the working satisfaction of the workers with the 67,90% contribution; d) the lighting variable (X_3) has a significant influence to the working satisfaction (Y) with the 32,9% contribution. Ventilation system variable (X_4) has a significant influence to the working satisfaction (Y) with the 29,2% contribution. The quiet environment variable (X_5) has a significant influence to the working satisfaction (Y) with the 49% contribution; e) there is a significant influence between materiil repayment variable, non materiil repayment, lighting, ventilation system & the quiet environment to the working satisfaction of the workers in a simultant manner with the 77,90% contribution; f) materiil repayment variable (X_1) has a significant influence to the working satisfaction (Y) with the 26,2% contribution. Non materiil repayment variable (X_2) has a significant influence to the working satisfaction (Y) with the 27,6% contribution. Lighting variable (X_3) has a significant influence to the working satisfaction (Y) with the 22,1% contribution. Ventilation system variable (X_4) has a significant influence to the working satisfaction (Y) with the 26,4% contribution. The quiet environment variable (X_5) has a significant influence to the working satisfaction (Y) with the 32,6%*

Keyword: materiil repayment, materiil repayment, environment, satisfaction

Bambang Warsito adalah Dosen Program Pascasarjana Universitas Kanjuruhan Malang
E-mail : warsitobambang@gmail.com

Organisasi yang berhasil adalah yang secara efektif dan efisien mampu mengkombinasikan sumber daya yang dimiliki guna mencapai tujuannya. Siapapun yang mengelola organisasi, akan mengolah berbagai tipe sumber daya guna pencapaian tujuan organisasi tersebut. Aset penting yang harus dimiliki oleh perusahaan dan sangat diperhatikan oleh manajemen adalah aset organisasi. Pada intinya, tantangan-tantangan, peluang-peluang dan juga kekecewaan-kekecewaan dalam pengelolaan organisasi sering bersumber dari masalah-masalah yang berhubungan dengan orang-orang atau para pegawai (Simamora, 1999). Apa yang dilakukan oleh manusia dalam organisasi termasuk dalam bentuk perusahaan, pada dasarnya tertuju pada pemenuhan kebutuhannya sebagai manusia. Manusia mempunyai kebutuhan yang harus dipenuhi. Kemampuan untuk memenuhi kebutuhan ini merupakan hal yang sangat penting dalam menempatkan dirinya sebagai manusia (Nawawi, 2000).

Seseorang bekerja atau beraktifitas dengan harapan bahwa hal tersebut akan membawa pada keadaan yang lebih baik dan memuaskan daripada keadaan sekarang (Wakely *dalam* As'ad, 1998). Dengan demikian, bekerja disamping sebagai media untuk mendapatkan penghasilan guna pemenuhan kebutuhan hidup, juga merupakan sarana atau aktifitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya mendukung, sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak mendukung, pegawai akan merasa tidak puas (Mangkunegara, 2000).

Locke *dalam* Luthans (1999) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Handoko (1999) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana karyawan memandang pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja sangatlah penting artinya bagi organisasi. Salah satu gejala dan kurang stabilnya suatu organisasi diantaranya adalah rendahnya kepuasan kerja. Bentuk yang paling menonjol dari rendahnya kepuasan kerja misalnya seperti pemogokan kerja, pelambanan kerja, mangkir dan tingkat *turnover* karyawan tinggi. Sebaliknya, kepuasan kerja yang tinggi merupakan tanda bahwa organisasi tersebut dikelola dengan baik (Davis dan Newstrom, 1996). Disisi lain, Nitisemito (1996) juga menyatakan bahwa indikasi kecenderungan umum dari menurunnya kepuasan kerja dalam sebuah organisasi antara lain; rendahnya produktifitas, tingkat absensi yang naik/tinggi, labour turn-over (tingkat perpindahan buruh) yang tinggi, tingkat kerusakan yang naik/tinggi, kegelisahan dimana-mana, tuntutan yang sering terjadi dan sering terjadi pemogokan. Pendapat tersebut ditegaskan oleh Mangkunegara (2000), bahwa variabel-variabel yang berkaitan dengan kepuasan kerja diantaranya turnover, tingkat absensi, umur pegawai, jenis pekerjaan dan ukuran organisasi perusahaan.

Dengan demikian, jelaslah bahwa salah satu motivasi dasar karyawan dalam suatu organisasi adalah untuk mencapai penghasilan/nafkah, sehingga apabila seseorang telah mengabdikan sebagian waktunya dengan segala tenaga, pengetahuan dan keterampilannya dalam suatu organisasi, maka ia akan mengharapkan untuk mendapatkan imbalan baik materiil maupun non materiil.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Pemerintah Kota Malang sebagai salah satu perusahaan yang dikelola oleh Pemerintah Kota, dalam rangka menghadapi otonomi daerah, telah melakukan berbagai pembenahan, diantaranya adalah pembenahan sektor sumberdaya manusianya. Usaha tersebut harus dilakukan mengingat persaingan dimasa depan semakin ketat dan kompetitif serta tuntutan profesionalisasi kerja yang tidak boleh diabaikan, sehingga peningkatan kinerja pegawai harus ditingkatkan. Dengan demikian peran pegawai sangatlah penting terhadap maju mundurnya perusahaan, tetapi yang juga harus diperhatikan bahwa setiap karyawan bekerja, karena didorong oleh suatu harapan agar terjadi keadaan yang lebih baik dan memuaskan daripada keadaan sebelumnya. Dengan demikian, bekerja merupakan aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan kerja (Smith dan Wakely dalam As'ad 1998). Jika dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sifat umum seseorang yang positif terhadap organisasinya, jelaslah bahwa setiap manajer perlu mengambil berbagai langkah agar semakin banyak bawahannya yang merasa puas bekerja pada organisasi yang bersangkutan (Siagian, 1995).

Dari uraian di atas jelaslah bahwa dalam sebuah organisasi, pegawai mempunyai peranan yang sangat penting. Oleh sebab itu pimpinan PDAM harus memperhatikan para pegawai agar mereka merasa puas, sebab kepuasan yang tinggi, akan membuat organisasi semakin stabil yang pada akhirnya tujuan dari organisasi akan mudah dicapai (Dawis, Newstron dalam Dharma, 1996).

Kepuasan kerja itu sendiri sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah faktor imbalan (Fraza, 1997; Umar, 1999; Mangkunegara, 2000 dalam Sugiarto, 2000) dan lingkungan kerja (Siagian, 1995). Kaitan dengan hal tersebut, pimpinan PDAM merasa perlu untuk melihat sejauh mana tanggapan para pegawai terhadap imbalan dan lingkungan kerja di PDAM, dengan demikian dapat diambil upaya-upaya lebih lanjut. Pada penelitian-penelitian terdahulu, penelitian mengenai imbalan dan lingkungan kerja umumnya lebih banyak menyoroti pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, padahal kepuasan kerja juga merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh setiap suatu organisasi.

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka hipotesis yang dirumuskan dan akan diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. a. Ada pengaruh yang signifikan antara variabel imbalan materiil dan variabel non materiil secara simultan terhadap variabel kepuasan kerja pegawai.
b. Ada pengaruh yang signifikan antara variabel imbalan materiil dan variabel non materiil secara parsial terhadap variabel kepuasan kerja pegawai.
2. a. Ada pengaruh yang signifikan antara variabel penerangan, sistem ventilasi dan tingkat ketenangan secara simultan terhadap variabel kepuasan kerja pegawai.
b. Ada pengaruh yang signifikan antara variabel penerangan, sistem ventilasi dan tingkat ketenangan secara parsial terhadap variabel kepuasan kerja pegawai.

3. a. Ada pengaruh yang signifikan antara variabel imbalan materiil, non materiil, penerangan, sistem ventilasi dan tingkat ketenangan secara simultan terhadap variabel kepuasan kerja pegawai.
- b. Ada pengaruh yang signifikan antara variabel imbalan materiil, non materiil, penerangan, sistem ventilasi dan tingkat ketenangan secara parsial terhadap variabel kepuasan kerja pegawai.

Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian survey yang dilakukan terhadap para pegawai di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Pemerintah Kota Malang yang terletak di jalan Terusan Danau Sentai 100 Malang dengan unit analisis individu, yaitu para pegawai dilingkungan Perusahaan Daerah Air Minum Pemerintah Kota Malang. Adapun jumlah populasi dalam penelitian ini sebesar 568 orang. Adapun teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *Proporsional Random Sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel secara acak dengan jumlah yang proporsional untuk masing-masing sub populasi atau strata (Sugiyono, 1999). Teknik ini dilakukan karena populasi dalam penelitian ini mempunyai unsur yang heterogen berdasarkan unit kerja yang ada di Perusahaan Daerah Air Minum Pemerintah Kota Malang dan masing-masing unit kerja mempunyai anggota yang tidak sama besarnya. Dari jumlah populasi sebesar 568 orang di atas, diperoleh sampel sebesar 85.

Hasil dan Pembahasan

Analisis statistik deskriptif ini dimaksudkan untuk mengetahui distribusi frekuensi dari jawaban responden terhadap hasil kuesioner yang disebarkan. Hasil kuesioner tersebut meliputi variabel bebas; imbalan materiil, imbalan non materiil, penerangan, sistem ventilasi dan tingkat ketenangan serta variabel terikat; kepuasan kerja pegawai. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada Tabel berikut :

Tabel 2: Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

	Variabel	Mean	Kualifikasi
X1	Imbalan materiil	3,55	relatif baik dan sesuai dengan hasil pekerjaan yang dilakukan
X2	Imbalan non materiil	3,56	relatif baik dan sesuai dengan hasil pekerjaan yang dilakukan
X3	Penerangan	4,13	Relatif baik
X4	Sistem ventilasi	4,05	Relatif baik
X5	Tingkat ketenangan	3,83	Kondisi di tempat kerja relatif tenang dan mendukung terlaksananya komunikasi secara efektif
Y	Kepuasan pegawai	4,21	Kepuasan relatif tercapai

Sebelum dilakukan pembahasan terhadap hasil penelitian, perlu diketahui terlebih dahulu sejauhmana model yang ada mampu menjelaskan kondisi yang sebenarnya serta dapat menunjukkan ukuran ketepatan atau kecocokan garis regresi yang diperoleh dari hasil pendugaan terhadap data hasil penelitian. Berdasarkan tiga kali pengujian ternyata diperoleh hasil bahwa *standard error of estimate* lebih kecil dari standard deviasi variabel terikat, sehingga model regresi ini dapat dikatakan tepat dalam bertindak sebagai prediktor.

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh $\text{sig } F(0,000) < \alpha(0,05)$ yang berarti secara simultan variabel imbalan materiil, imbalan non materiil, penerangan, sistem ventilasi dan tingkat ketenangan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Hasil tersebut sejalan dengan pemikiran bahwa pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya mendukung dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak mendukung, maka pegawai akan merasa tidak puas (Mangkunegara, 2000). Kepuasan kerja itu sendiri sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah faktor imbalan (Frazza, 1997; Umar, 1999; Mangkunegara, 2000 dalam Sugiarto, 2000) dan lingkungan kerja (Siagian, 1995). Lebih lanjut, hasil penelitian ini secara tidak langsung mendukung hasil penelitian Sutrisno (1996) yang menemukan bahwa lingkungan kerja, imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja.

Penelitian ini juga menguji pengaruh variabel imbalan materiil dan variabel imbalan non materiil secara simultan terhadap kepuasan kerja pegawai, dimana $\text{sig } F(0,000) < \alpha(0,05)$ yang berarti variabel imbalan materiil dan imbalan non materiil berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja pegawai. Secara empiris hasil tersebut mendukung hasil penelitian mengenai imbalan yang dilakukan oleh Lawler dalam Gibson (1996) yang menyimpulkan lima hal yaitu; (1) Kepuasan imbalan merupakan fungsi baik berapa banyak diterima dan berapa besar individu merasa sebaiknya menerima. Kesimpulan ini didasarkan pada perbandingan yang dibuat manusia. Kalau individu menerima kurang dan yang ia rasakan, mereka tidak puas. (2) Perasaan kepuasan seseorang dipengaruhi oleh perbandingan dengan apa yang diperoleh orang lain. Orang cenderung membandingkan usaha mereka, keterampilan, senioritas, dan prestasi dengan pihak lain. Mereka juga mencoba membandingkan imbalan; yakni mereka membandingkan masukan mereka sendiri dengan masukan relatif lainnya terhadap imbalan yang diterima. (3) Kepuasan dipengaruhi seberapa puas karyawan oleh imbalan intrinsik dan ekstrinsik. Imbalan intrinsik dinilai kedalam dan oleh mereka sendiri; kaitan mereka pada pelaksanaan pekerjaan. (4) Orang berbeda dalam imbalan yang mereka inginkan dan dalam imbalan yang berbeda kepentingannya bagi mereka. Kenyataannya, imbalan yang disukai beragam dari berbagai sisi karir seseorang, tingkat umur dan berbagai situasi. (5) Beberapa imbalan ekstrinsik dipuaskan karena mereka mengarah pada imbalan lain.

Berkaitan dengan temuan penelitian di atas, sebuah survey yang dilakukan Frazza (1997) menunjukkan bahwa sebagian besar ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka disebabkan karena ketidaksesuaian imbalan. Menjelang

tahun 2000 Weldon (1999) melakukan survey kepuasan kerja tahunan terhadap beberapa staf di perusahaan Amerika Serikat. Hasil survey tersebut menunjukkan bahwa tingkat tertinggi dari ketidakpuasan pegawai berkisar pada masalah imbalan terhadap dan hubungan antara upah dan hasil kerja.

Selanjutnya hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial imbalan materiil dan imbalan non materiil berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Secara empiris hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Hadi (1999) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan antara kompensasi tidak langsung dengan kepuasan kerja. Hal ini disebabkan dari hasil analisis deskriptif menunjukkan pemberian imbalan non materiil oleh perusahaan sudah memuaskan, sehingga tidak terjadi pemogokan, tuntutan-tuntutan dan tingkat absensi yang rendah yang pada akhirnya akan mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan, khususnya dalam hal peningkatan produktifitas kerja pegawai.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa variabel penerangan, sistem ventilasi dan tingkat ketenangan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, dimana $\text{sig } F(0,000) < \alpha(0,05)$. Secara teoritis kepuasan kerja itu sendiri sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja (Siagian, 1995). Menurut Sedarmayanti (1996) lingkungan fisik dalam arti semua keadaan yang ada disekitar tempat kerja akan mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja yang buruk akan mempengaruhi pekerja, dalam hal ini ditandai dengan produktifitas kerja yang menurun. Oleh karena itu tugas pimpinan perusahaan untuk mengatur keadaan lingkungan kerja pegawai agar diperoleh tingkat produktifitas yang maksimal (Reksohadiprodjo, 2000). Pengaturan lingkungan kerja meliputi pengaturan penerangan tempat kerja, pengontrolan terhadap suara gaduh, pengontrolan terhadap udara, pengaturan kebersihan dan keselamatan kerja.

Secara teoritis hasil penelitian ini mendukung pendapat Nitisemito (1996) yang menyatakan bahwa beberapa faktor yang dapat dimasukkan dalam lingkungan kerja serta besar pengaruhnya terhadap kepuasan dan kegairahan kerja diantaranya adalah pewarnaan ruangan, kebersihan, pertukaran udara, musik, keamanan, lingkungan kerja maupun kebisingan.

Selanjutnya hasil penelitian ini secara parsial menunjukkan bahwa penerangan, sistem ventilasi dan tingkat ketenangan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Secara teoritis hasil penelitian ini mendukung pendapat Ahyari (1999) yang menyatakan bahwa penerangan yang tidak memadai akan mengakibatkan para pegawai tidak jelas dalam melihat dan mengamati pekerjaan yang dikerjakan, dimana hal ini akan memperbesar tingkat kesalahan dan pada akhirnya akan mempengaruhi produktifitas kerja sebagai salah satu indikator dari kepuasan kerja. Hasil penelitian ini juga mendukung pendapat Reksohadiprodjo (1999) yang menyatakan bahwa suara bising yang terus menerus akan mengurangi kepekaan pendengaran pegawai dan mengganggu ketenangan para pegawai yang bekerja pada perusahaan. Dari variabel sistem ventilasi, hasil penelitian ini mendukung pendapat ahyari (1999) yang menyatakan bahwa suhu udara pada ruang kerja pegawai akan ikut mempengaruhi produktifitas kerja. Suhu

udara termasuk salah satu kondisi kerja yang akan dapat dipersiapkan oleh manajemen perusahaan dalam upaya meningkatkan produktifitas kerja.

Kesimpulan

Beberapa kesimpulan yang dapat ditarik berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan adalah:

1. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa imbalan materiil, imbalan non materiil, penerangan, sistem ventilasi dan tingkat ketenangan yang disediakan PDAM Pemerintah Kota Malang relatif baik. Hal ini menyebabkan kepuasan kerja pegawai relatif terpenuhi, yang terbukti dengan hampir tidak pernahnya pegawai melakukan mogok kerja, mangkir dari perkerjaan, melakukan penuntutan terhadap perusahaan, berfikir untuk pindah ke pekerjaan lain, dan relatif tingginya produktifitas kerja pegawai, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan semangat dan kegairahan kerja pegawai
2. Hasil pengujian hipotesis penelitian menunjukkan:
 - a. Ada pengaruh yang signifikan antara variabel imbalan materiil dan imbalan non materiil secara simultan terhadap variabel kepuasan kerja pegawai, dengan kontribusi sebesar 67%.
 - b. Variabel imbalan materiil (X_1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai (Y) dengan kontribusi sebesar 46,6%. Imbalan non materiil (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai (Y) dengan kontribusi sebesar 31,8%.
 - c. Ada pengaruh yang signifikan antara variabel penerangan, sistem ventilasi dan tingkat ketenangan secara simultan terhadap kepuasan kerja pegawai, dengan kontribusi sebesar 67,90%.
 - d. Variabel penerangan (X_3) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai (Y) dengan kontribusi sebesar 32,9%. Variabel sistem ventilasi (X_4) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai (Y) dengan sebesar 29,2%. Variabel tingkat ketenangan (X_5) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai (Y) dengan kontribusi sebesar 49%.
 - e. Ada pengaruh yang signifikan antara variabel imbalan materiil, imbalan non materiil, penerangan, sistem ventilasi dan tingkat ketenangan secara simultan terhadap kepuasan kerja pegawai, dengan kontribusi sebesar 77,90%.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahyari, A. (1999) *Manajemen Produksi, Perencanaan Sistem Produksi* (buku 2). Penerbit BPFE Yogyakarta.
- Arikunto, S. (1992) *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*. Penerbit Rineka Cipta. Jakarta
- As'ad. (1998) *Psikologi Industri*. Penerbit Liberty. Yogyakarta
-(1996) *Seri Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia, Psikologi Industri*. Penerbit Alumni. Bandung.
- Davis, K., John W Newstrom. (1996) *Perilaku dalam Organisasi*. Jilid I. Alih bahasa Agus Dharma. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Fraza, V. (1997) Satisfaction Guaranteed, *Journal of Industrial Distributin* **86**, 66-67
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. (1996) *Organisai : Perilaku, Struktur, Proses*. Alih Bahasa Djoerban Wahid. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Gomes, Faustino Cardoso. (1999) *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Penerbit Andi Offset. Yogyakarta.
- Gujarati, Domodar N. (1995) *Basic Econometrics*. Third Edition. Mc Graw-Hill International Edition. Economic Series. New York.
- Hadi, S. (1999) *Analisis Penilaian Prestasi Pegawai (Performance Appraisal) dan Pengaruhnya Terhadap Kompensasi Pegawai serta Kepuasan Kerja (Studi di PT. Gatra Mapan)* Tesis Pasca Sarjana UNIBRAW. Malang
- Handoko, T. Hani. (1999) *Manajemen Personalialia Dan Sumberdaya manusia* Edisi ke-dua. BPFE. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu SP. (1999) *Organisasi & Motivasi Dasar Peningkatan Produktifitas*. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.
- Hersey, Paul., Ken Blachard. (1995) *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumberdaya Manusia*. Alih Bahasa Agus Dharma, Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Hidayat, K. (1999) *Analisis Hubungan Hasil Penilaian Prestasi Kerja dengan Kompensasi Insentif yang Diterima Karyawan Tidak Tetap Langsung dan Tenaga tak Langsung Pada Divisi Kapal Perang PT. PAL Indonesia* Tesis Pascasarjana UNIBRAW. Malang

- Khusaini, Moh. (1998) *Pengaruh Kepuasan Kompensasi Terhadap Komitmen Karyawan Pada Organisasi, Serta Dampaknya Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi Terhadap Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Pasuruan)*. Tesis Pascasarjana UNIBRAW. Malang
- Koeswara., K. (1986) *Motivasi: Teori dan Penelitiannya*. Penerbit Angkasa Bandung.
- Locke, EA. (1976) *The Nature and Cause of Job Satisfaction*. In Handbook of Industrial and Organizational Psychology (ed MD. Dunnette) Rand McNally. Chicago.
- Luthans, F. (1995) *Organizational Behavior*. McGraw Hill Co. Singapore.
- Mangkunegara, AAAP. (2000) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Rosda. Bandung.
- Mondy, R.W. & Noe, R.M. (1993) *Human Resources Management*. Allyn & Bacon Inc, USA.
- Muazza. (1999) *Performance Appraisal dan Pengaruhnya Terhadap Imbalan (Suatu Kajian Terhadap Pengrajin Batik Jambi Dati II Kodya Jambi)*. Thesis Pascasarjana UNIBRAW. Malang.
- Nawawi, Hadari, (2000) *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk bisnis yang kompetitif*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Nitisemito, Alex S. (2000) *Manajemen Personalialia (Manajemen Sumberdaya Manusia)*. Penerbit Ghalia Indonesia. Jakarta
- Pareek, U. (1996) *Perilaku Organisasi*. Penerbit Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta.
- Purwaningsih, H. (1995) *Hubungan Kepuasan Kompensasi dengan Dampak Job With Drawal Secara Psikologis*. Laporan Penelitian. Tidak Dipublikasikan. Program MM UGM. Yogyakarta
- Reksohadiprodjo, S., Indriyo, G. (2000) *Manajemen Produksi*. Penerbit BPEF. Yogyakarta
- Robbins, SP. (1996) *Perilaku Organisasi; Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Penerbit Prehallindo. Jakarta.
- Schuller, Randall & Susan E. Jackson. (1998) *Manajemen Sumberdaya Manusia Menyongsong abad 21*. Alih bahasa Abdoel Rasyid. Edisi 6 Jilid 1 & 2. Penerbit Erlangga. Jakarta.

- Sedarmayanti. (1996) *Tatakerja Dan Produktifitas*. Penerbit Mandar maju. Bandung.
- Siagian, SP. (1999) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
-(1995) *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Penerbit Rineka Cipta. Jakarta.
- Simamora, H. (1999) *Manajemen Sumberdaya manusia*. edisi ke-dua. Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi. YKPN. Yogyakarta.
- Singarimbun, M. dan Sofyan, E. (1987) *Metode Penelitian Survey*. Penerbit LP3ES. Jakarta
- Sugiyono. (2000) *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit Alfa Beta. Bandung
- Sutrisno. (1997) Sistem Motivasi dan Motivasi Karier Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja (Studi Pada Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Jember), Tesis Pascasarjana UNIBRA. Malang
- Taufiq. (1987) *Korelasi dan Analisa Regresi Ganda*. Penerbit Nur Cahaya. Yogyakarta
- Ting, Yuan. (1997) Determinants of job Satisfication of Federal Government employees. *Journal of Public Personnel Management*, Vol. 26, p 313-334
- Umar, H. (1999) *Riset Sumberdaya manusia dalam Organisasi*. Gramedia. Jakarta.
- Weldon, D. (1999) Money Still Talks. *Journal of Computerwold* **33**. 46.